

PENGARUH IKLIM ORGANISASI, KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP PERILAKU *INTRAPRENEURIAL* KARYAWAN

(Studi Pada Pt. Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang)

Frestry Sultan Nasri
Mohammad Iqbal
Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya
Malang
Email : Frestrysn@gmail.com

ABSTRACT

This research is motivated by the increasing of telecommunications industry rivalry over the time which is currently felt by PT. Telkom Indonesia. The one strategy that can be done is by manage the organization to follow the principles of intrapreneurship. The purpose of this research is to explain the influence of the factors of intrapreneurship forming namely organizational climate, organizational commitment and employee's job satisfaction on employee's intrapreneurial behavior of PT. Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang. The type of this research is explanatory research with quantitative approach. The number of research samples are 62 respondents With The data collection methods using questionnaire. The data analysis techniques used in this research is descriptive analysis and multiple linear regression analysis. The research results show that partially and simultaneously independent variables, namely organizational climate, organizational commitment, and employee job satisfaction have a positive and significant effect on employee's intrapreneurial behavior. Nevertheless descriptive analysis show that employees of PT. Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang has a good organizational climate, high organizational commitment and high job satisfaction, the organization should improve the intrapreneurial behavior as an effort to improve performance and maintain its existence in the organization for the long term.

Keywords: *Organizational Climate, Organizational Commitment, Job Satisfaction, Intrapreneurial Behaviour*

ABSTRAK

Penelitian ini dilatar belakangi oleh meningkatnya persaingan di industri telekomunikasi dari waktu ke waktu yang saat ini tengah dirasakan PT. Telkom Indonesia. Salah satu strategi yang dapat dilakukan adalah dengan mengelola organisasi dengan mengikuti prinsip-prinsip *intrapreneurship*. Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengaruh faktor-faktor pembentuk intrapreneurship yaitu iklim organisasi, komitmen organisasional dan kepuasan kerja terhadap perilaku *Intrapreneurial* karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian *explanatory* dengan pendekatan kuantitatif. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sebanyak 62 responden dengan metode pengumpulan data menggunakan kuisioner. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif dan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial dan simultan variabel bebas, yaitu iklim organisasi, komitmen organisasional, dan kepuasan kerja karyawan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap perilaku intrapreneurial karyawan. Meskipun dari hasil analisis deskriptif didapatkan hasil bahwa karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang memiliki iklim organisasi yang baik serta komitmen organisasional dan kepuasan kerja yang tinggi, pihak instansi masih perlu untuk meningkatkan perilaku *intrapreneurial* sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja dan mempertahankan eksistensinya dalam organisasi untuk jangka panjang.

Kata Kunci: *Iklim Organisasi, Komitmen Organisasional, Kepuasan Kerja, Perilaku Intrapreneurial*

A. PENDAHULUAN

PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk, atau yang biasa disebut dengan PT. Telkom merupakan perusahaan informasi dan komunikasi (Infokom) serta penyedia jasa dan jaringan telekomunikasi secara lengkap (*full service and network provider*) yang terbesar di Indonesia. PT. Telekomunikasi Indonesia menyediakan jasa telepon tetap kabel (*fixed wire line*), jasa telepon tetap nirkabel (*fixed wireless*), jasa telepon bergerak (*mobile service*), data & internet serta jasa multimedia lainnya, dan *network&* interkoneksi, baik secara langsung maupun melalui perusahaan asosiasi. Sebagai perusahaan pelopor telekomunikasi di Indonesia, PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk (Telkom) memang sedang menghadapi banyak pesaing yang bermunculan seiring dengan pertumbuhan industri telekomunikasi yang terus meningkat.

Persaingan ketat yang sedang terjadi di bidang telekomunikasi ini memberi dampak yang besar bagi PT. Telkom Indonesia. *General manager* PT. Telkom Witel Sulawesi Selatan, Nuryadin, mengungkapkan bahwa PT. Telkom akan tetap berjuang meskipun beberapa produknya akhir-akhir ini tidak memberi *revenue* yang besar seperti telepon rumah yang sudah kurang diminati dan layanan Telkom Flexi yang sedang *shutdown*(www.telkom.co.id). Oleh karena itu, untuk mengantisipasi persaingan ke depan, sudah selayaknya perusahaan telekomunikasi yang ada memikirkan strategi yang tepat demi mempertahankan eksistensi dan memenangkan persaingan.

Salah satu strategi yang dapat dilakukan untuk mewujudkan cita-cita tersebut adalah dengan mengelola organisasi dengan mengikuti prinsip-prinsip yang dianut oleh organisasi bisnis yaitu dengan memiliki semangat kewirausahaan (Sihombing,2012). Perilaku kewirausahaan yang terjadi di dalam organisasi ini dikenal juga dengan istilah *intrapreneurship*. *Intrapreneurship* umumnya dimulai dari karyawan dalam sebuah organisasi, oleh karena itu salah satu modal yang perlu dimiliki para karyawan PT. Telkom Indonesia dalam menghadapi arus persaingan dan berbagai perubahan adalah jiwa *intrapreneurship* yang dicerminkan dalam perilaku kerja sehari-hari, misalnya semangat besar untuk mengembangkan usaha yang didasari oleh ide-ide kreatif dan inovasi atau yang biasa disebut dengan perilaku *Intrapreneurial*.

Intrapreneurship menjadi salah satu topik yang semakin populer beberapa tahun belakangan ini seiring semakin banyaknya

perusahaan yang menyadari akan pentingnya memiliki aset karyawan dengan jiwa *intrapreneurship* dalam organisasinya karena *intrapreneurship* dipandang bermanfaat bagi revitalisasi dan kinerja korporasi maupun usaha kecil menengah, menjadi bagian dari kesuksesan organisasi, dan telah ditemukan keterkaitannya dengan pertumbuhan dan profitabilitas perusahaan (Antoncic dan Hisrich,2001). Tidak hanya pada level perusahaan, Douglas dan Fitzsimmons (2008) berpendapat bahwa perilaku *intrapreneurial* memiliki peran penting bagi tenaga kerja nasional, perekonomian nasional dan daya saing global.

Hashemi dkk. (2012) menjelaskan bahwa perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis saat ini telah memberikan tekanan secara terus-menerus pada setiap organisasi untuk bersaing menuju pembentukan *intrapreneurship* dengan memberikan kualitas tinggi dan produk atau jasa yang inovatif melalui perilaku inovatif dan proaktif dari personil mereka (perilaku *intrapreneurial*). Dalam rangka untuk mencapai hal ini, organisasi perlu menekankan pada peningkatan semangat dan perilaku *intrapreneurial* pada personil mereka untuk mempertahankan eksistensi organisasi dalam jangka panjang.

Untuk mengembangkan perilaku *intrapreneurial* di kalangan karyawan, terdapat beberapa faktor-faktor yang perlu diperhatikan. Beberapa penelitian telah menjawab beberapa faktor yang dapat mempengaruhi perilaku *intrapreneurial*. Menurut Taştan and Güçel (2014), iklim organisasi dan identifikasi organisasi merupakan salah satu faktor yang memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku *intrapreneurial*. Iklim organisasi adalah pandangan anggota organisasi baik individu atau kelompok yang selalu berhubungan dengan organisasi mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi, yang berpengaruh terhadap sikap dan perilaku serta kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi (Wirawan,2007). Sedangkan identifikasi organisasi adalah suatu bentuk identifikasi sosial yang spesifik dimana individu dapat menentukan posisi dan kondisi diri mereka sendiri dalam keanggotaanya dalam suatu organisasi.

Selain itu, Hashemi *et al.*(2012) berpendapat aspek lain yang dapat mendukung dan mempengaruhi perilaku *intrapreneurial* karyawan adalah adanya komitmen organisasional dan kepuasan kerja karyawan. Komitmen organisasional adalah penerimaan yang kuat dari

individu terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, sehingga individu berupaya serta berkarya dan memiliki hasrat yang kuat untuk tetap bertahan di organisasi tersebut. (Mayer dan Allen, 1991 dalam Soekidjan, 2009). Sedangkan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan yang merupakan cerminan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. (Handoko, 2001)

Aspek-aspek tersebut dapat digambarkan sebagai fasilitator bagi organisasi untuk memacu perilaku *intrapreneurial* karyawan. Menurut Alpan et al., (2010), lingkungan organisasi yang cocok untuk kegiatan *intrapreneurial* membutuhkan seperangkat kebijakan organisasi, proses, dan karakteristik dimana organisasi mencoba untuk mengaktualisasikan praktik manajerial yang sesuai dengan pola perilaku yang dipadukan untuk merintis ide-ide inovatif dalam produk, proses operasional dan manajerial, struktur, dan pasar dari organisasi tersebut. Maka dari itu, untuk dapat mengembangkan perilaku *intrapreneurial*, organisasi dirasa perlu untuk mengetahui lebih luas tentang faktor apa saja yang dapat memacu perilaku *intrapreneurial* anggota organisasi.

B. KAJIAN PUSTAKA

1. Iklim Organisasi

Stringer (dalam Wirawan, 2008) menyebutkan bahwa karakteristik atau dimensi iklim organisasi dapat mempengaruhi motivasi anggota organisasi untuk berperilaku tertentu. Ia juga mengatakan enam dimensi yang diperlukan, yaitu:

1. Struktur merefleksikan perasaan bahwa karyawan diorganisasi dengan baik dan mempunyai definisi yang jelas mengenai peran dan tanggung jawab mereka.
2. Standar-standar. Mengukur perasaan tekanan untuk memperbaiki kinerja dan derajat kebanggaan yang dimiliki karyawan dalam melakukan pekerjaannya dengan baik.
3. Tanggung jawab. Merefleksikan perasaan karyawan bahwa mereka menjadi “pimpinan diri sendiri” dan tidak pernah meminta pendapat mengenai keputusannya dari orang lain
4. Pengakuan. Perasaan karyawan diberi imbalan yang layak setelah menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.
5. Dukungan. Merefleksikan perasaan karyawan mengenai kepercayaan dan saling mendukung yang berlaku dikelompok kerja.

6. Komitmen. Merefleksikan perasaan kebanggaan dan komitmen sebagai anggota organisasi. Meliputi pemahaman karyawan mengenai tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan

2. Komitmen Organisasi

Menurut Mayer dan Allen (1990) dalam Luthans (2006) komitmen organisasi dibagi menjadi tiga macam berdasarkan sumbernya :

- 1) Komitmen Afektif (*affective commitment*), keinginan secara emosional terkait dengan organisasi, identifikasi, serta keterlibatan berdasarkan atas nilai-nilai yang sama.
- 2) Komitmen Kontinu/Kelanjutan (*continuance commitment*), komitmen yang didasari oleh kesadaran akan biaya-biaya yang akan ditanggung jika tidak bergabung dengan organisasi.
- 3) Komitmen Normatif (*normative commitment*), komitmen yang didasari oleh perasaan wajib sebagai anggota/pegawai untuk tetap tinggal, karena perasaan hutang budi.

3. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai sikap umum karyawan terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Skala kepuasan kerja yang digunakan dalam penelitian ini diadopsi dari penelitian Koh dan Boo (2001) berdasarkan teori Luthans (2006) yang telah mengembang alat ukur berupa lima indikator kepuasan kerja, diantaranya adalah:

- 1) Kepuasan terhadap gaji, merupakan segala hal yang berhubungan dengan gaji dan tunjangan yang diberikan organisasi.
- 2) Kepuasan terhadap promosi, merupakan segala hal yang berhubungan dengan dasar promosi di tempat kerja dan tingkat kemajuan karir karyawan.
- 3) Kepuasan terhadap rekan kerja, merupakan hal yang berhubungan dengan dukungan rekan kerja dan kerja sama dari rekan kerja.
- 4) Kepuasan terhadap supervisi/pengawasan, merupakan hal yang berhubungan dengan dukungan dari atasan.
- 5) Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, merupakan perasaan pegawai yang tertarik dengan pekerjaan, rasa senang dengan jumlah beban pekerjaan dan kurangnya prestasi pegawai dalam mengerjakan tugas.

4. Perilaku Entrepreneurial

Lumpkin dan Dess (1996 dalam Yang et al., 2007) kemudian melengkapi ketiga aspek menurut Covin dan Sievin tersebut di atas menjadi 5 aspek sebagai berikut:

- 1) *Innovativeness*
- 2) *Proactiveness*
- 3) *Risk taking*
- 4) *Autonomy*
- 5) *Competitive aggressiveness*

5. Hipotesis Penelitian

H1 : Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku *Intrapreneurial* karyawan PT. Telkom Indonesia Tbk. Witel Jatim Selatan Malang.

H2 : Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku *Intrapreneurial* karyawan PT. Telkom Indonesia Tbk. Witel Jatim Selatan Malang.

H3 : Kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif terhadap Perilaku *Intrapreneurial* karyawan PT. Telkom Indonesia Tbk. Witel Jatim Selatan Malang.

H4: Iklim organisasi, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan secara simultan terhadap perilaku *Intrapreneurial* karyawan PT. Telkom Indonesia Tbk. Witel Jatim Selatan Malang.

C. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (*explanatory research*) dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian dilakukan di PT. Telkom Indonesia Tbk. Witel Jatim Selatan yang beralamat di Jalan Ahmad Yani No. 11 Kecamatan Blimbing Kota Malang. Didapat sampel 62 orang responden dengan pengumpulan data menggunakan kuesioner yang dianalisis menggunakan regresi linier berganda.

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 1. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Variabel	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	22,871	3,784		0,060	0,000
Iklim Organisasi	0,671	0,344	0,247	5,762	0,000
Komitmen Organisasi	0,322	0,221	0,542	3,150	0,002
Kepuasan Kerja	0,263	0,154	0,233	4,254	0,000

Sumber : Data Primer diolah, 2017

Tabel 2. Hasil Analisis Uji T

Variabel	thitung	ttabel	Prob. Sig	Keterangan
Iklim Organisasi (X1) -> perilaku <i>intrapreneurial</i>	5,762	2,001	0,000	Berpengaruh Signifikan
Komitmen Organisasi (X2) -> perilaku <i>intrapreneurial</i>	3,150	2,001	0,000	Berpengaruh Signifikan
Kepuasan kerja (X3) -> perilaku <i>intrapreneurial</i>	4,254	2,001	0,002	Berpengaruh Signifikan.

Sumber : Hasil Olahan SPSS 23, 2017

Tabel 3. Hasil Uji Koefisien Determinasi

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
0,954	0,844	0,821	1,75488

Sumber : Hasil Olahan SPSS 23, 2017

1. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Perilaku *Intrapreneurial*

Hasil penelitian ini menerangkan bahwa kedua variabel iklim organisasi dan perilaku *intrapreneurial* memiliki pengaruh yang signifikan yaitu dengan nilai regresi sebesar 0,671. Artinya, apabila terdapat pertambahan tingkat iklim organisasi sebesar satu satuan, maka akan menyebabkan peningkatan perilaku *intrapreneurial* karyawan sebesar 0,671. Pengaruh iklim organisasi ini bernilai positif, artinya semakin baik iklim organisasi yang dirasakan karyawan maka akan semakin tinggi perilaku *intrapreneurial* yang ditunjukkan karyawan. Dengan mengacu pada hasil pengujian tersebut maka perilaku *intrapreneurial* karyawan dapat tercipta salah satunya dengan memperhatikan bagaimana iklim organisasi di mata karyawan. Apabila suatu iklim yang dibangun dapat diperbaiki maka kemungkinan besar akan tercipta perilaku *intrapreneurial* di lingkungan organisasi yang selanjutnya dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Taştandan Güçel (2014) yang menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap pembentukan perilaku *intrapreneurial* karena iklim organisasi dianggap sebagai persepsi yang dimiliki karyawan karena adanya dukungan struktural dan pengakuan yang diberikan

organisasi kepada karyawan, sehingga dapat menimbulkan adanya perilaku *intrapreneurial*. Perbedaan dari pendukung penelitian tersebut adalah dimensi iklim organisasi yang digunakan adalah dukungan struktural dan pengakuan organisasional (Litwin dan Stringer, 1974 dalam Taştandan Güçel, 2014), dan dimensi perilaku *intrapreneurial* yang digunakan adalah dorongan, motivasi, transparansi, kemampuan individu, lingkungan kerja, dorongan inovasi, dan pengembangan (Heinonen dan Korvela, 2003 dalam Taştandan Güçel, 2014). Sedangkan dimensi iklim organisasi yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari struktur, standar, tanggung jawab, pengakuan, dukungan, dan komitmen (Stringer, 2002 dalam Wirawan, 2007) dan dimensi perilaku *intrapreneurial* yang digunakan dalam penelitian ini adalah inovatif dan *risk taking* (Farrukh *et al.*, 2017). Meskipun terdapat perbedaan dalam metode penelitian yang digunakan, namun hasil penelitian tetap menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap perilaku *intrapreneurial* karyawan.

Terdapatnya pengaruh iklim organisasi terhadap perilaku *intrapreneurial* pada karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang dapat disebabkan oleh dimensi-dimensi iklim organisasi yang cukup kuat dalam mempengaruhi dimensi yang membentuk perilaku *intrapreneurial*. Hasil kuesioner menunjukkan bahwa dimensi standar memegang nilai rata-rata terbesar dengan nilai sebesar 4,12. Sehingga dapat diperkirakan bahwa dimensi standar memegang peranan terbesar dalam membentuk iklim organisasi yang memiliki pengaruh terhadap perilaku *Intrapreneurial*, karena karyawan-karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang memiliki persepsi baik mengenai standar organisasi yang didasari oleh adanya perasaan untuk memperbaiki kinerja dan derajat kebanggaan yang dimiliki karyawan dalam melakukan pekerjaannya dengan baik.

2. Peruh Komitmen Organisasi Terhadap Perilaku *Intrapreneurial*

Hasil penelitian ini menerangkan bahwa variabel komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku *intrapreneurial* karyawan. Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi akan mencoba memberikan hasil yang terbaik untuk organisasi, dimana hal tersebut akan merangsang karyawan berperilaku *intrapreneurial*. Hasil penelitian ini dibuktikan dengan nilai regresi

sebesar 0,322 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,002 yang artinya komitmen organisasi ini bernilai positif, semakin tinggi komitmen organisasi karyawan maka semakin tinggi perilaku *intrapreneurial* yang ditunjukkan karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Farrukh *et al.* (2017) yang menyatakan bahwa perilaku *intrapreneurial* karyawan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor lingkungan dan faktor psikologi, salah satunya komitmen organisasional. Perbedaan dari pendukung penelitian tersebut adalah item yang digunakan untuk meneliti komitmen organisasi terdiri dari tujuh item yang dimodifikasi dari Yilmaz dan Hunt (2001). Sedangkan dalam penelitian ini, komitmen organisasi diteliti dengan menggunakan tiga indikator dan 19 item yang diadopsi dari Farrukh *et al.* (2017)

Terdapatnya pengaruh kekomitmen organisasional terhadap perilaku *intrapreneurial* pada karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang dapat disebabkan oleh dimensi-dimensi komitmen organisasional yang cukup kuat mempengaruhi dimensi yang membentuk perilaku *intrapreneurial*. Hasil kuesioner menunjukkan bahwa dimensi komitmen lanjutan memegang nilai rata-rata terbesar dengan nilai sebesar 4,24. Sehingga dapat diperkirakan bahwa dimensi komitmen lanjutan memegang peranan terbesar dalam membentuk komitmen organisasi yang memiliki pengaruh terhadap perilaku *intrapreneurial*, karena karyawan-karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang memiliki komitmen lanjutan yang didasari oleh pertimbangan mengenai kesempatan dan keuntungan yang harus dikorbankan bila seseorang meninggalkan organisasi.

3. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Perilaku *Intrapreneurial*

Temuan penelitian ini menegaskan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap perilaku *intrapreneurial* karyawan. Artinya, apabila lebih banyak karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka, maka mereka akan semakin terdorong untuk mengemukakan gagasan inovatif yang dimilikinya. Karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih kreatif sehingga berperilaku *intrapreneurial*. Sebaliknya, karyawan yang tidak puas dengan pekerjaan mereka akan cenderung tidak inovatif dan kreatif dalam pekerjaannya. Hal tersebut dibuktikan dengan nilai regresi sebesar 0,263 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 yang artinya pengaruh

kepuasan kerja ini bernilai positif, sehingga semakin tinggi kepuasan kerja karyawan maka semakin tinggi perilaku *intrapreneurial* karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang.

Terdapatnya pengaruh kepuasan kerja terhadap perilaku *intrapreneurial* pada karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang dapat disebabkan oleh dimensi-dimensi kepuasan kerja yang cukup kuat mempengaruhi dimensi yang membentuk perilaku *intrapreneurial*. Hasil kuisioner menunjukkan bahwa rata-rata dimensi kepuasan terhadap rekan kerja memegang skor tertinggi dengan nilai sebesar 3,92 yang menunjukkan bahwa karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan mampu saling memberikan dukungan yang cukup, saling membantu, dan mampu bekerjasama dengan karyawan-karyawan lainnya. Sehingga pada akhirnya, kepuasan kerja yang dimiliki karyawan akan mampu menumbuhkan semangat dan karakteristik *entrepreneurial*-nya dan membentuk perilaku *intrapreneurial* pada diri karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hashemi *et al.* (2012) yang menyatakan bahwa karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki keyakinan bahwa organisasi adalah tempat mendukung mereka dalam jangka panjang karena organisasi mampu memperhatikan kualitas kerja mereka, sehingga mereka akan lebih berkomitmen terhadap organisasi, memiliki tingkat evaluasi kinerja yang tinggi dan cenderung memiliki perilaku *intrapreneurial* yang lebih tinggi juga. Perbedaan dari pendukung penelitian tersebut adalah instrumen kepuasan kerja yang digunakan dalam penelitian tersebut adalah *Michigan Organizational Assesment Questionnaire* (Seashore *et al.*, 1982). Sedangkan dalam penelitian ini instrumen kepuasan kerja yang digunakan diadopsi dari penelitian Koh dan Boo (2001).

4. Pengaruh Iklim Organisasi, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Secara Simultan Terhadap Perilaku *Intrapreneurial*

Berdasarkan hasil uji F variabel iklim organisasi, komitmen organisasi dan kepuasan kerja diperoleh nilai Fhitung sebesar 142,744 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 sehingga ketiga variabel tersebut terbukti berpengaruh secara simultan terhadap perilaku *intrapreneurial* karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa secara bersama-sama variabel iklim organisasi, komitmen organisasi dan kepuasan kerja mampu

digunakan sebagai upaya untuk menumbuhkan perilaku *intrapreneurial* karyawan. Secara simultan, semakin tinggi tingkat iklim organisasi, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja karyawan maka akan semakin tinggi pula perilaku *intrapreneurial* yang ditunjukkan karyawan.

Berdasarkan koefisien determinasi atau *R Square* menunjukkan bahwa ketiga variabel bebas (iklim organisasi, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja) mempunyai pengaruh sebesar 82,1%, sedangkan sisanya sebesar 17,9% dipengaruhi variabel lain yang tidak digunakan dalam penelitian ini seperti faktor internal organisasi dan faktor eksternal organisasi. Hasil penelitian ini didukung dengan penelitian terdahulu, penelitian yang dilakukan Hashemi (2012) yang membuktikan bahwa komitmen organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap pembentukan perilaku *intrapreneurial* karyawan. Selain itu juga didukung oleh penelitian Taştandan Güçel (2014) yang menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap perilaku *intrapreneurial*. Perbedaan dari pendukung penelitian ini adalah penelitian tersebut diuji secara sendiri-sendiri (parsial), sedangkan secara simultan penelitian ini menunjukkan hasil bahwa iklim organisasi, komitmen organisasi dan kepuasan kerja secara bersama-sama (simultan) berpengaruh signifikan terhadap pembentukan perilaku *intrapreneurial* dan hasil penelitian ini merupakan penemuan baru sehingga dapat dijadikan pembandingan bagi penelitian selanjutnya

E. KESIMPULAN DAN SARAN

1. Kesimpulan

- Hasil analisis deskripsi rata-rata variabel iklim organisasi (X_1) PT. Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang dapat dikategorikan baik. Selain itu variabel komitmen organisasi (X_2), kepuasan kerja karyawan (X_3) dan perilaku *intrapreneurial* (Y) menunjukkan bahwa komitmen organisasi, kepuasan kerja dan perilaku *intrapreneurial* yang dimiliki karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang tergolong tinggi.
- Iklim organisasi (X_1) memiliki pengaruh positif dan signifikan secara terhadap perilaku *intrapreneurial* karyawan (Y), sehingga semakin baik iklim organisasi yang dirasakan karyawan, maka karyawan tersebut akan semakin terdorong untuk berperilaku *intrapreneurial* dalam organisasi.

- c. Komitmen organisasi (X_2) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap perilaku *intrapreneurial* (Y), sehingga karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi akan mencoba memberikan hasil yang terbaik untuk organisasi, dimana hal tersebut dapat merangsang karyawan berperilaku *intrapreneurial*.
- d. Kepuasan kerja karyawan (X_3) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku *intrapreneurial* (Y), sehingga semakin karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka, maka mereka akan semakin terdorong untuk mengemukakan gagasan inovatif yang dimilikinya. Karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka akan cenderung lebih kreatif sehingga berperilaku *intrapreneurial*.
- e. Iklim organisasi (X_1), komitmen organisasi (X_2), dan kepuasan kerja karyawan (X_3) berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap perilaku *intrapreneurial* (Y) sebesar 82,1%. Sehingga, semakin tinggi tingkat iklim organisasi, komitmen organisasional, dan kepuasan kerja karyawan maka akan semakin tinggi pula perilaku *intrapreneurial* yang ditunjukkan karyawan. Sedangkan sisanya sebesar 17,9% dipengaruhi variabel lain yang tidak digunakan dalam penelitian ini.

2. Saran

- a. Dalam aspek iklim organisasi, hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi PT. Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang sudah berada pada tingkat yang tinggi. Oleh karena itu, perusahaan perlu untuk mempertahankan atau bahkan lebih meningkatkan iklim organisasi karyawan menjadi lebih tinggi lagi salah satunya adalah dengan meningkatkan rasa tanggung jawab karyawan, mengingat indikator tanggung jawab dalam penelitian ini memiliki skor terendah. Menurut Wirawan (2007) rendahnya rasa tanggung jawab menunjukkan bahwa karyawan tidak diharapkan untuk mengambil resiko dan mencoba pendekatan baru dalam bekerja. Maka dari itu diharapkan PT. Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang dapat lebih memberikan kepercayaan kepada karyawan untuk bekerja dengan menggunakan pendekatan baru yang disertai dengan keberanian dalam pengambilan resiko sebagai

upaya meningkatkan rasa tanggung jawab karyawan.

- b. Dalam aspek komitmen organisasi, sebaiknya perusahaan tetap menjaga komitmen organisasi yang selama ini telah terbentuk dengan baik. Namun, akan lebih baik jika organisasi lebih berfokus untuk mengembangkan komitmen afektif dan normatif, mengingat kedua indikator tersebut memiliki skor terendah dalam penelitian ini. Atas dasar ini masa PT. Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan disarankan untuk menerapkan upaya untuk mendorong peningkatan komitmen afektif dan normatif seperti memberi ruang partisipasi lebih dalam pengambilan keputusan dan pemberian reward dalam pencapaian tujuan organisasi agar karyawan dengan komitmen afektif yang tinggi terus bekerja di organisasi karena memang menginginkannya (*want to*) dan karyawan dengan komitmen normatif yang tinggi dapat terus bekerja karena adanya kewajiban (*ought to*)
- c. Dalam aspek kepuasan kerja, sebaiknya perusahaan terus meningkatkan kepuasan kerja karyawan salah satunya adalah dengan berupaya meningkatkan kepuasan terhadap pekerjaan karyawan itu sendiri mengingat dalam penelitian ini ditemukan bahwa rata-rata terendah dalam aspek kepuasan kerja adalah indikator kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri. Saran yang diberikan untuk mengatasi rendahnya kepuasan kerja dalam hal pekerjaan karyawan itu sendiri adalah perusahaan dapat memberikan pembekalan keterampilan-keterampilan tertentu yang sesuai dengan bidang masing-masing karyawan karena menurut Levi (2002), sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja.
- d. Terkait aspek perilaku *intrapreneurial*, dalam penelitian ini diketahui bahwa iklim organisasi, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja merupakan faktor yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku *intrapreneurial*. Atas dasar ini, perusahaan disarankan untuk menerapkan nilai-nilai yang dapat meningkatkan faktor-faktor tersebut sehingga dapat terus mendorong peningkatan perilaku *intrapreneurial* karyawan, mengingat

- beberapa penelitian terdahulu telah membuktikan bahwa perilaku *intrapreneurial* karyawan sangat penting dalam penentuan kinerja organisasi (Felicio *et al.*, 2012; Antoncic dan Antoncic, 2011; Alipour *et al.*, 2011). Selain itu, perusahaan sebaiknya juga berfokus pada pembentukan perilaku *intrapreneurial* dengan menekankan kegiatan dan kebijakan yang dapat meningkatkan semangat dan perilaku *intrapreneur* pada setiap individu yang ada seperti kebebasan dalam penyaluran aspirasi, adanya kepercayaan terhadap pekerjaan yang beresiko, dan berupaya untuk mengimplementasi ide yang ada demi meningkatnya kinerja dan mempertahankan konsistensi serta eksistensinya dalam organisasi untuk jangka panjang.
- e. Penelitian ini dapat dipakai sebagai acuan bagi peneliti yang akan datang untuk mengembangkan ilmu serta teori manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan perilaku *intrapreneurial* yang dipengaruhi oleh iklim organisasi, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja. Faktor-faktor lain yang tidak dikaji dalam penelitian ini diharapkan dapat menjadi pertimbangan dalam penelitian selanjutnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Alpkan, Luthak; Bulut, Cagri; Gunday, Gurhan; Ulusoy, Gunduz; Kilic, Kemal. 2010. Organizational Support for Intrapreneurship, and its Interaction with Human Capital To Enhance Innovative Performance. *Journal of Management Decision*. 48(5) : 732-755.
- Antoncic, B. and Hisrich, R.D. 2001. Intrapreneurship: Construct Refinement And Cross-Cultural Validation, *Journal of Business Venturing*. 16 (5) : 495-527.
- Antoncic, B. and Hisrich, R.D. 2004. Corporate Entrepreneurship Contingencies and Organizational Wealth Creation. *Journal of Management Development*. 23(06) : 518-550
- Antoncic, B. and Hisrich, R.D. 2003. Clarifying The Intrapreneurship Concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 10 (1) : 7-24.
- Antoncic, Jasna Auer and Antoncic, Bostjan. 2011. Employee satisfaction, intrapreneurship and firm growth: a model. *Journal of Industrial Management & Data Systems*. 111 (04) : 589-607
- De Jong, Jeroen and Wennekers, Sander. 2008. Intrapreneurship: Conceptualizing Entrepreneurial Employee Behaviour. *Journal of Business Management*. Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs.
- Farrukh, Muhammad; Chong, Wei Ying; Ramzani, Sara Ravan. 2017. Perilaku Intrapreneurial: The Role of Organizational Commitment. *World Journal of Entrepreneurship*. 13(03).
- Hasan, M. Fadhil dan Afifah, Evi Noor. 2008. Kepemilikan Silang, Pola Tarif dan Persaingan Usaha pada Industri Telepon Seluler di Indonesia. 9(01) : 9-28
- Hashemi, S.M.K., Nadi, H.K., Hosseini, S.M. and Rezvanfar, A. 2012. Agricultural Personnel's Proactive Behaviour: Effects of Self Efficacy Perceptions and Perceived Organizational Support. *Journal of International Business and Management*, 4(1) : 83-91
- Koh, Hian Chye and Boo, El'fred H.Y. 2001. The Link Between Organizational Ethics and Job Satisfaction : A Study of Managers in Singapore. *Journal of Business Ethics*. 29(04) : 309-324
- Taştan, Sevil Bal ; Güçel, Cem. 2014. Explaining Intrapreneurial Behaviours of Employees With Perceived Organizational Climate And Testing The Mediating Role Of Organizational Identification: A Research Study Among Employees of Turkish Innovative Firms. *Journal of International Strategic Management*. 150(862-871)
- Winarno. 2011. *Pengembangan Sikap Intrapreneurship & Intrapreneurship*. Jakarta: Indeks.
- Wirawan, 2007. *Budaya dan Iklim Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat